



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO
CURSO DE BACHARELADO EM BIBLIOTECONOMIA

LILIANE LINHARES DA SILVA

**COMPETÊNCIAS E HABILIDADES GERENCIAIS DOS BIBLIOTECÁRIOS QUE
ATUAM EM BIBLIOTECAS DE ENSINO SUPERIOR:** análises em revistas B1 da
Ciência da Informação

João Pessoa

2017

LILIANE LINHARES DA SILVA

**COMPETÊNCIAS E HABILIDADES GERENCIAIS DOS BIBLIOTECÁRIOS QUE
ATUAM EM BIBLIOTECAS DE ENSINO SUPERIOR:** análises em revistas B1 da
Ciência da Informação

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito parcial à obtenção do Grau de
Bacharel pelo curso de Graduação em
Biblioteconomia da Universidade Federal da
Paraíba.

Orientadora: Prof. Dra. Rosilene Agapito da Silva Llarena

João Pessoa

2017

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

S586cc Silva, Lilliane Linhares da.

Competências e habilidades gerenciais dos
bibliotecários que atuam em bibliotecas de ensino
superior: análises em revistas B1 da Ciência da
informação / Lilliane Linhares da Silva. - João Pessoa,
2017.

41 f.

Orientação: Rosilene Agapito da Silva Llarena.
Monografia (Graduação) - UFPB/CCSA/BS.

1. Bibliotecário gestor. 2. Competências gestoras. 3.
Habilidades gestoras. 4. Biblioteca universitária. I.
Llarena, Rosilene Agapito da Silva. II. Título.

UFPB/CCSA

LILIANE LINHARES DA SILVA

**COMPETÊNCIAS E HABILIDADES GERENCIAIS DOS BIBLIOTECÁRIOS QUE
ATUAM EM BIBLIOTECAS DE ENSINO SUPERIOR:** análises em revistas B1 da
Ciência da Informação

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito parcial à obtenção do Grau de
Bacharel pelo curso de Graduação em
Biblioteconomia da Universidade Federal da
Paraíba.

Aprovada em ____ / ____ / 2017

Banca Examinadora:

Rosilene Agapito da Silva Llarena
Orientadora, Professora Doutora em Ciência da Informação, Universidade Federal da Paraíba

Eliane Bezerra Paiva
Professora Doutora em Linguística, Universidade Federal da Paraíba

Fernanda Mirelle de Almeida Silva
Professora Mestra em Ciência da Informação, Universidade Federal da Paraíba

*A minha irmã Izabele Cristina, que sempre me
incentivou e acreditou em mim,*

dedico.

AGRADECIMENTOS

Quero dedicar algumas linhas para as pessoas que, de certa forma, contribuíram para a conclusão deste trabalho me ajudando, assim, a finalizar mais esta etapa da vida.

Primeiramente agradeço a Deus, por sempre estar comigo e como Pai Amoroso me conduziu e ajudou nas diversas situações.

Agradeço aos meus pais, Socorro e Luiz, que sempre se esforçaram para que eu tivesse uma boa educação e fosse uma pessoa de bem. Obrigada pelo amor e dedicação. Aos meus irmãos, Luceza, Rita, Leandro, Francisca, Izabele e Eliane, vocês são minha base!

Agradeço ao meu esposo, Alysson Melo, por estar sempre presente e desde o início ser um dos maiores incentivadores. Com seu apoio essa jornada foi mais gratificante.

Agradeço a minha querida orientadora, Rosilene Agapito da Silva Llarena, que nessa fase tão importante para mim, foi atenciosa e ofereceu todo apoio que precisei, ainda agregando todo seu rico conhecimento e contribuindo para o enriquecimento da pesquisa.

Agradeço a toda minha turma pelos momentos e aprendizados compartilhados ao longo do curso.

A todos, muito obrigada!

RESUMO

O bibliotecário que atua em bibliotecas universitárias é o mediador da informação e do conhecimento junto aos seus usuários e também precisa se reinventar e adquirir competências e habilidades que atendam às necessidades informacionais da comunidade universitária, incluindo as voltadas para gestão. Precisa se perceber como gestor e desenvolver habilidades gerenciais, que permitam melhor proveito da biblioteca em todos os aspectos. Nesse sentido, é importante entender que é essencial que o bibliotecário possua habilidades e competências gerenciais e que é perceptível a necessidade de respaldo sobre o tema e discussões que apontem caminhos para melhor desenvolvimento do profissional e, conseqüentemente, da ciência e da sociedade. Por este motivo, a investigação buscou, de maneira geral, analisar o que se tem dito sobre competências e habilidades dos gestores de bibliotecas que atuam em Instituições de Ensino Superior, nas revistas científicas brasileiras de Ciência da Informação, com avaliação classificada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior como B1. Para tanto, buscou alcançar os objetivos específicos em realizar um levantamento das revistas de CI com classificação B1; identificar as publicações sobre o tema nas revistas, nos últimos cinco anos (2013-2017); e analisar os posicionamentos dos autores sobre o tema. A fim de buscar respostas para os questionamentos da investigação, a pesquisa utilizou da análise de conteúdo e dos estudos descritivo e bibliográfico para apresentar o que se tem dito sobre o tema e refletir sobre as perspectivas na formação bibliotecária. Conclui que há timidez nas publicações que tratam das habilidades e competências gestoras para os bibliotecários que atuam em bibliotecas universitárias, demandando reflexões, discussões e novas publicações em revistas científicas da área. Além disso, percebe que quando se trata de discutir as habilidades e competências do bibliotecário que atua nessas organizações, o que se tem dito não é diferente daquilo que se estipula para qualquer outro bibliotecário que atua em outros tipos de bibliotecas.

Palavras-chave: Bibliotecário gestor. Competências gestoras. Habilidades gestoras. Bibliotecas universitárias.

ABSTRACT

The librarian who works in university libraries is the mediator of information and knowledge with its users and also needs to reinvent and acquire skills and abilities that meet the informational needs of the university community, including those geared towards management. It needs to be perceived as a manager and to develop managerial skills that allow the best benefit of the library in all aspects. In this sense, it is important to understand that it is essential that the librarian possesses managerial skills and competences and that the need for support on the subject and discussions that point out ways to better development of the professional and, consequently, of science and society is evident. For this reason, the research generally sought to analyze what has been said about the skills and abilities of library managers working in Higher Education Institutions, in the Brazilian scientific journals of Information Science, with evaluation classified by the Improvement Coordination of Higher Level Personnel as B1. To do so, it sought to achieve the specific objectives of performing a survey of CI journals with a B1 classification; identify journals on the topic in journals in the last five years (2013-2017); and analyze the authors' positions on the topic. In order to find answers to the research questions, the research used content analysis and descriptive and bibliographic studies to present what has been said about the subject and to reflect on the perspectives in the librarian training. It concludes that there is shyness in the publications that deal with the abilities and management skills for the librarians who work in university libraries, demanding reflections, discussions and new publications in scientific journals of the area. In addition, he realizes that when it comes to discussing the skills and competencies of the librarian working in these organizations, what has been said is no different than what is stipulated for any other librarian working in other types of libraries.

Keywords: Manager librarian. Management skills. Management skills. University Libraries.

LISTA DE SIGLAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CI	Ciência da Informação
FID	Federação Internacional de Informação e Documentação
IES	Instituição de Ensino Superior
MIP	Moderno Profissional da Informação
RBBD	Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação
RECIIS	Revista Eletrônica de Com. Informação & Inovação em Saúde
TGA	Teoria Geral da Administração
UFBA	Universidade Federal da Bahia

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Tabela 1 – Quantitativo de publicações que abordam as competências gerenciais dos bibliotecários que atuam em bibliotecas de IES

Quadro 1 – Relação de artigos e autores em revistas científicas de CI (2013-1017)

Quadro 2 – Abordagens dos artigos das revistas de CI, Qualis B1 (2013-217)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 COMPETÊNCIAS E HABILIDADES GERENCIAIS DOS BIBLIOTECÁRIOS QUE ATUAM EM BIBLIOTECAS DE ENSINO SUPERIOR.....	16
2.1 O bibliotecário e sua atuação em bibliotecas universitárias.....	16
2.2 Habilidades e competências do bibliotecário gestor.....	22
3 PROCESSOS METODOLÓGICOS.....	25
3.1 Classificação da pesquisa.....	25
3.2 Universo de pesquisa.....	26
3.3 Coleta de dados.....	27
4 RESULTADOS DE PESQUISA.....	28
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
REFERÊNCIAS.....	38

1 INTRODUÇÃO

Desde os primórdios, o homem sente a necessidade de registrar e passar adiante informações e conhecimentos, e, ao longo de sua história, busca desenvolver ferramentas e suportes com essa finalidade. Segundo Milanesi (2003, p.13) “por séculos, o homem, em lugares distintos do planeta, desenvolveu diversas formas de registros, ora criando um sinal para referir-se a uma ação ora um sinal para designar uma palavra”. A partir daí criaram-se espaços para guardar esses registros que vieram a se transformar em lugares de construção de conhecimento e disseminação dele. De acordo com o autor, esses espaços, caracterizados bibliotecas surgem com a função de preservação e conservação do conhecimento, pois, desde o início da humanidade, o homem se preocupa em registrar o conhecimento que produz. Ao bibliotecário foi destinada a missão de realizar os processos de organização, classificação, preservação e disseminação do conhecimento registrado. Nesse sentido, a biblioteca (em suas mais variadas conotações e tipologias) e o bibliotecário surgiram com o objetivo de atender as necessidades informacionais, nos diferentes contextos históricos, guardando, preservando e disseminando a informação.

Caracterizada como biblioteca mantida por Instituição de Ensino Superior (IES), a biblioteca universitária “atende às necessidades de informação dos corpos docente e discente e administrativo, tanto para apoiar as atividades de ensino, quanto de pesquisa e extensão. Pode ser uma única biblioteca ou várias organizadas como sistema ou rede” (CUNHA; CAVALCANTI, 2008, p.53). Possui um papel primordial para a sociedade e, por isso, precisa adaptar-se às novas realidades de acordo com as mudanças sociais. Diante desse processo, o bibliotecário que atua em bibliotecas universitárias é o mediador da informação e do conhecimento junto aos seus usuários e também precisa se reinventar e adquirir competências e habilidades que atendam às necessidades informacionais da comunidade universitária, incluindo as voltadas para gestão.

Atualmente, com o crescimento informacional e os avanços tecnológicos, o bibliotecário necessita ir além das técnicas da profissão. Precisa se perceber como gestor e desenvolver habilidades gerenciais, que permitam melhor proveito da biblioteca em todos os aspectos. Nesse sentido, para os bibliotecários que prestam serviços em bibliotecárias

universitárias, essa realidade não se apresenta diferente. “[...] O profissional torna-se menos um engenheiro e passa a ser mais um estrategista da disseminação de acordo com as necessidades detectadas [...]. Isso altera todo o perfil do profissional e a sua formação” (MILANESI, 2003, p.109).

Nesse aspecto, é importante entender que é essencial que o bibliotecário possua habilidades e competências gerenciais e que é perceptível a necessidade de respaldo sobre o tema e discussões que apontem caminhos para melhor desenvolvimento do profissional e, consequentemente, da ciência e da sociedade.

Tudo isso nos levou à necessidade de aprofundamento sobre o tema, originando a pesquisa intitulada ‘Competências e habilidades gerenciais dos bibliotecários que atuam no ensino superior: análises em revistas B1 da Ciência da Informação’.

A investigação buscou, de maneira geral, analisar o que se tem dito sobre competências e habilidades dos gestores de bibliotecas que atuam em IES, nas revistas científicas brasileiras de Ciência da Informação (CI), com avaliação classificada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) como B1. Para tanto, buscou-se alcançar os objetivos específicos em realizar um levantamento das revistas de CI com classificação B1; identificar as publicações sobre o tema nas revistas, nos últimos cinco anos (2013-2017); e analisar os posicionamentos dos autores sobre o tema.

Isto porque, a revista científica caracteriza-se por um dos meios de pesquisa com publicações periódicas mais atuais e confiáveis. Para tanto, atende a uma classificação que fomenta sua evolução junto aos cientistas das diferentes áreas. Essa classificação é realizada pelas áreas de avaliação da CAPES, enquanto instituição que fomenta a pesquisa científica nas mais diversas ciências e que passa por processo anual de atualização. Esses veículos são enquadrados em estratos indicativos da qualidade - A1, o mais elevado; A2; B1; B2; B3; B4; B5; C - com peso zero” (CAPES, 2016).

As revistas de CI com Qualis B1, que possuem um bom indicativo de qualidade, contribuem de forma significativa para a Biblioteconomia e para diversas áreas ligadas à ela pelo princípio da interdisciplinaridade. A publicação de periódicos na área, possibilita novos estudos e o progresso da Biblioteconomia, da CI, assim como das áreas correlatas. E, por isso, as revistas da CI, com indicador Qualis B1 passaram a ser o objeto de estudo deste trabalho,

pelo qual analisamos o que se tem dito sobre as competências e habilidades gerenciais dos bibliotecários que atuam em âmbito universitário.

Nesse sentido, os objetivos da investigação buscaram responder aos seguintes questionamentos: Como os autores têm considerado os bibliotecários que atuam em bibliotecas do ensino superior? Quais as competências gerenciais necessárias aos bibliotecários que atuam em IES? O tema é abordado num nível crescente? O tema é visto com grande relevância? Quais são essas habilidades e competências gestoras dos bibliotecários de bibliotecas universitárias?

A fim de buscar respostas para essas perguntas, a pesquisa utiliza da análise de conteúdo e dos estudos descritivo e bibliográfico para apresentar o que se tem dito sobre o tema e refletir sobre as perspectivas na formação bibliotecária.

Para cumprimentos dos objetivos e respostas aos questionamentos de pesquisa, esse trabalho apresenta no referencial teórico discussão sobre bibliotecas universitárias, bibliotecários que atuam em âmbito universitário e sobre as competências e habilidades necessárias a esses bibliotecários, com olhar específico para a gestão. Além disso, sua estrutura abarca os processos metodológicos da pesquisa e os resultados obtidos da investigação.

2 COMPETÊNCIAS E HABILIDADES GERENCIAIS DOS BIBLIOTECÁRIOS QUE ATUAM EM BIBLIOTECAS DE ENSINO SUPERIOR

Todo gerente ou administrador que deseja ingressar na função ou que já a exerce, seja em qualquer tipo de organização deve possuir o que na área da administração se denomina como Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA), para desempenhar sua função gestora de forma eficaz e eficiente (IRMÃO; BARBALHO, 2017). Nesse sentido, o conhecimento, a habilidade e a atitude são considerados pelos autores elementos que integram a competência. Sendo assim, um bibliotecário necessita de conhecimento, habilidade e atitude para adquirir competência gestora em sua atuação.

No que trata e sua atuação em bibliotecas universitárias, o bibliotecário necessita conhecer e classificar as bibliotecas universitárias, incutindo sua função social para saber atuar nela. Essa necessidade nos leva a refletir sobre as bibliotecas universitárias como parte integrante da educação e ciência de uma sociedade.

2.1 O bibliotecário e sua atuação em bibliotecas universitárias

A informação e o conhecimento são essenciais para a humanidade, e a biblioteca ao longo da história tem sido uma das principais fontes, que torna possível a organização e o acesso à produção informacional. Tendo um papel tão importante e em meios às mudanças e avanços, a biblioteca precisa estar atenta às necessidades de seus usuários para que possa então satisfazê-las.

A Biblioteca está totalmente ligada à educação e ao ensino. De acordo com Milanese (2002, p.46) “[...] educação e biblioteca firmaram-se como elementos inseparáveis. E ambas estão voltadas para a construção de uma sociedade conforme os valores coletivos do momento”. Com isso, a biblioteca passa a ter uma responsabilidade social e influência junto à educação, que ao oferecer auxílio informacional possibilita o crescimento e o desenvolvimento do indivíduo. Compreendendo esta ligação da biblioteca e o ensino na

construção de conhecimento, e conseqüentemente o melhor desenvolvimento dos usuários/sociedade, torna-se clara a importância da BU que atende as IES.

A existência das IES é essencial para o país, pois além de proporcionar a formação das várias profissões, contribui para a ciência, que ao produzir novos estudos geram avanços, que refletem em melhorias para a área e conseqüentemente para a sociedade. Ao tratar sobre a importância da universidade e da biblioteca, Ferreira (1980, p. 7) afirma que

[...] assim como a universidade deve estar voltada para as necessidades educacionais, culturais, científicas e tecnológicas do País, as bibliotecas devem trabalhar visando esses mesmos objetivos, condicionadas que são às finalidades fundamentais da universidade.

Nesse sentido, Luck (2000, p.2) afirma que a BU pode ser entendida como

[...] a instância que possibilita a universidade atender às necessidades de um grupo social ou da sociedade em geral, através da administração do seu patrimônio informacional e do exercício de uma função educativa, ao orientar os usuários na utilização da informação.

Ao tratar sobre as bibliotecas universitárias no Brasil, Ferreira (1980, p. 7) afirma que

seu papel é proeminente em virtude do valor da própria universidade, pois nenhuma outra instituição ultrapassa em magnitude a contribuição universitária, a qual torna possível o formidável avanço tecnológico e científico que se registra atualmente todos os campos do conhecimento.

A biblioteca universitária é considerada um espaço onde apresenta as fontes mais confiáveis no contexto do ensino superior. Mesmo com os impactos das tecnologias digitais e as facilidades oferecidas pela *internet* em disponibilizar informações, ela continua possuindo fatores primordiais:

[...] as bibliotecas universitárias são organizações complexas, com múltiplas funções e uma série de procedimentos, produtos e serviços que foram desenvolvidos ao longo de décadas. No entanto, o seu propósito fundamental permaneceu o mesmo, isto é: proporcionar acesso ao conhecimento. Esse acesso ao conhecimento é que irá permitir que o estudante, o professor e o pesquisador possam realizar suas aprendizagens ao longo da vida (CUNHA, 2010, p. 6).

Sendo considerada uma organização que depende de uma organização maior – no caso a universidade – a BU passa a compartilhar dos mesmos objetivos da instituição que pertence. Como ressalta Carvalho (1981, p. 15) "como todo órgão que deve operar de forma estruturada [...] a biblioteca normalmente tem seus objetivos intimamente relacionados aos objetivos da instituição a que está filiada".

Nesse sentido, a biblioteca precisa entender os objetivos da universidade para que a auxilie de forma eficiente, e a universidade da mesma forma, entendendo e investido no seu crescimento nas diversas áreas, para que assim, ambas cumpram suas finalidades e alcancem o que desejam.

A biblioteca oferece vários serviços essenciais ao seu funcionamento e que o bibliotecário necessita dominá-los. Um desses serviços é o processo de organização. Organizar uma unidade de informação requer do bibliotecário várias funções técnicas enquanto competências e habilidades, que ao executá-las possibilitará a organização das funções que implicam “armazenar, preservar, processar o acervo documental de acordo com as necessidades e níveis de usuários, levando em conta as tendências atuais de informatização, ou mesmo, quando for o caso, na forma de organização tradicionalista” (MACEDO; DIAS, 1992, p. 43).

Além dos processos técnicos, é importante destacar as atividades administrativas na biblioteca universitária em que o bibliotecário precisa estar consciente de suas habilidades gestoras para que possa então buscar desenvolvê-las. Para Macedo e Dias (1992), essas tem sido necessidades atuais na profissão bibliotecária que envolvem toda a equipe da biblioteca e um arcabouço de atividades específicas da gerência bibliotecária. Sendo assim, tais habilidades e competências envolvem

planejamento; estudos da comunidade acadêmica e definição de perfis de usuários; estabelecimento de diretrizes e políticas, padrões e regulamentos, estudos de espaço de setores administrativos, preparo de relatórios, instruções, manuais de serviço, folhetos instrucionais e divulgativos, boletins bibliográficos e informativos; cooperação com outras bibliotecas e sistemas de informação; execução de projetos/programas; conservação e preservação de coleções; supervisão/avaliação de pessoal e serviços; treinamento de pessoal (MACEDO; DIAS, 1992, p.43).

Tudo isso para superar dificuldades que surgem diante dos processos do mundo moderno e globalizado e que arrolam os processos bibliotecários, essencialmente os voltados para as bibliotecas universitárias.

Sobre isso, Miranda (1978) elenca os principais problemas em âmbito de bibliotecas universitárias, são eles: a) Estrutura Administrativa: falta de critério unificado quanto à estrutura administrativa, falta de um regimento interno, de orçamento próprio e definido; b) Processos técnicos: catálogos desatualizados e incompletos, conflito nos processos e serviços das bibliotecas (ex. seleção e referência), negligência ao não orientar e treinar os usuários; c) Pessoal: Falta de pessoal e despreparo dos bibliotecários dos bibliotecários nas tarefas de planejamento e administração; e acrescentamos os d) Tecnológicos: a inclusão de tecnologias para modernização, digitalização, otimização do acervo. A falta de recursos e de formação de pessoal para utilização das tecnologias em bibliotecas universitárias é um grande atraso para as universidades, sobretudo as brasileiras.

Outra dificuldade apresentada pelo autor é a necessidade de uma mudança de mentalidade, pois diante da nossa tradição precária na área, precisamos mudar o desenvolvimento dos serviços da biblioteca e ter entre nós modelos de serviços eficientes e uma infra-estrutura compatível a nossa realidade e objetivos (MIRANDA, 1978, p. 8).

A biblioteca universitária precisa receber o reconhecimento merecido, e o bibliotecário faz parte disso. Com a valorização das bibliotecas, é necessário que o bibliotecário esteja preparado para desempenhar seu papel, e mesmo com as dificuldades, possa ter postura ativa.

A profissão do bibliotecário é considerada uma das mais antigas, pois antes mesmo de surgir formalmente, já havia pessoas que eram responsáveis pelos registros de conhecimentos de determinado grupo ou local. A função do bibliotecário sempre foi de grande importância e ao longo da história vem sendo aprimorada.

O bibliotecário segundo Holanda e Nascimento (2010, p.2)

[...] é o profissional que torna acessível a informação ao usuário, independentemente do suporte que ela apresente, ou seja, a base do trabalho desse profissional se direciona para as técnicas de organização e o tratamento da informação para fins de recuperação e uso.

O principal papel do bibliotecário é tornar possível o acesso, independente dos meios que ele precise usar ou o quanto precise se reinventar.

As BU estão ligadas às IES às quais pertencem e tem os seus objetivos ligados a ela, com isso, o bibliotecário atuante neste tipo de biblioteca passa a buscar e utilizar suas ferramentas para atender as necessidades do seu público, no caso todos que fazem parte da instituição e podendo atender também a comunidade.

Sendo assim, a biblioteca universitária pode ser percebida como um dos principais meios informacionais da sociedade, sobretudo das IES e o bibliotecário é a ponte entre o usuário e a informação que necessita. Com isso, o bibliotecário que atua nesse tipo de biblioteca, encontrará um público diferenciado, onde atende as várias áreas do conhecimento oferecendo diversos meios e suportes de informação. Por isso, deve estar preparado para atender uma estrutura administrativa e obter recursos, sendo capaz de liderar e administrar a biblioteca.

De acordo com Miranda (1978), o bibliotecário deve buscar alcançar uma liderança efetiva com participação atuante nas esferas de decisão. Para o autor, essa necessidade não é recente. A história do bibliotecário é marcada por suas práticas e técnicas, onde sempre esteve voltada para a organização do acervo. Porém, conforme o acesso a informação passa por modificações o perfil do profissional sofre alterações constantes para se adequar às transformações sociais configuradas no decorrer do tempo. E isso traz a necessidade de adaptar o processo gestor à cada mudança social e histórica.

De acordo com Barreto e Barreira (2008), com o surgimento das universidades, houve também a necessidade de uma biblioteca voltada para seus interesses e consequentemente, surge também o bibliotecário que irá atuar nessa unidade de informação com habilidades e competências gestoras voltadas para a nova realidade.

Para desempenhar seu papel de forma eficiente à comunidade acadêmica, o bibliotecário precisa se perceber como gestor, entender a necessidade de novas habilidades e competências, desapegar do acervo impresso e focar nos usuários e no acesso à informação. Segundo Holanda e Nascimento(2010, p. 5) vem concordar com Barreto (2008) e Miranda (1978) quando diz que “[...] a profissão de Bibliotecário sempre exigiu a prática da administração, uma vez que a gestão envolve a elaboração de projetos e a junção de habilidades que vão desde o saber de lidar com pessoas a solução de problemas”.

Nesse sentido, diante das mudanças que afetaram, afetam e poderão afetar a biblioteca universitária e que demandam a preparação de um bibliotecário com capacidades gestoras, Valentim (2000, p. 26) destaca que o profissional bibliotecário deve estar capacitado a:

a) Entender como objeto de trabalho, a informação de maneira ampla; b) Trabalhar de forma globalizada e regionalizada, ou seja, pensar globalmente e agir localmente; c) Conhecer e utilizar as tecnologias de informação; d) Trazer para o cotidiano de trabalho as técnicas administrativas modernas como a administração por projetos; e) Criar e planejar produtos e serviços informacionais visando o cliente; f) Planejar sistema de custos para cobrança dos serviços e produtos informacionais com valor agregado; g) Trabalhar de forma integrada, relacionando formatos eletrônicos e digitais à telecomunicação, possibilitando o acesso local e remoto; h) Reestruturar a estrutura organizacional da unidade de informação de forma a contemplar o cliente; i) Disponibilizar sistemas que possibilitem a avaliação contínua e sua melhoria; j) Estudar sistemas especialistas e inteligência artificial, de forma que estas ferramentas ajudem nos processos repetitivos da unidade de informação.

Santos (1996, p.7) aponta que “[...] várias habilidades desejáveis pertencem à área da administração: análise de recursos e fluxos da informação, implementação de sistemas e serviços, gerência de recursos informacionais, análise de custo / benefício”. Para o autor, muitas vezes, o bibliotecário que só possui a graduação não alcança essas habilidades, por isso é tão necessário buscar capacitação e estar atualizado. Isto porque, muitas vezes, no curso superior, os conteúdos curriculares que trabalham os processos administrativos e gestores para os bibliotecários, estão voltados para as noções de Teoria Geral da Administração (TGA) e Marketing. Hoje, pode-se também incluir, as disciplinas voltadas para a Gestão da Informação e do Conhecimento (GIC) e empreendedorismo bibliotecário. No entanto, ainda são poucas as disciplinas que fomentam a formação de bibliotecários gestores.

Para Valentim (2000, p. 23), além de um investimento intelectual “o profissional da informação deverá ser mais observador, empreendedor, atuante, flexível, dinâmico, ousado, integrador, proativo e principalmente mais voltado para o futuro”. Essas são algumas habilidades e competências necessárias ao bibliotecário gestor.

2.2 Habilidades e competências do bibliotecário gestor

Com surgimento da internet e das tecnologias, e diante de sistemas de automação, novos suportes e acervos online a existência do bibliotecário foi questionada. Sendo assim, a sua função precisou ser atualizada para seguir as novas demandas. Com isso, passou a ser reafirmada, pois mesmo com toda a evolução, o bibliotecário permanece tendo um papel indispensável (DUTRA; CARVALHO 2006).

Com este novo contexto, é necessário que o bibliotecário seja flexível para se adaptar as transformações, e continuar reafirmando o seu papel. Para isso, Dutra e Carvalho (2006, p.182) destacam que “[...] ele deve buscar atualizações constantes, com vistas a adquirir habilidades e competências compatíveis com as novas demandas, de modo a assegurar sua permanência no mercado atual”.

Sendo assim, o autor enfatiza que é importante definir competência e habilidade para que o bibliotecário, em sua formação, possa adquiri-las de acordo com as necessidades da sociedade contemporânea.

A competência significa o somatório de conhecimentos adquiridos no decorrer da vida, capazes de moldar-se às diversas situações do cotidiano, para que seja possível reagirmos de modo diferenciado em cada situação, permitindo-nos uma solução adequada para cada situação, de modo a possibilitar-nos realizar diversas atividades. E em contrapartida a habilidade pode ser utilizada para inúmeras competências. Aquisição de competências e habilidades tornam-se possíveis com a aprendizagem constante (DUTRA; CARVALHO 2006, p. 185).

Diante essas colocações podemos nos perguntar: Quais são as habilidades e competências que o bibliotecário gestor precisa adquirir para uma efetiva atuação? Ao tratar sobre o Moderno Profissional da Informação (MIP), Santa Anna e Calmon (2016), afirmam que para realizar suas funções atuais nas BU, o bibliotecário precisa de competências e as resumem em quatro tipologias: competências de comunicação, competências técnico-científica, competências gerenciais e competências sociais e políticas. Cada uma dessas competências está voltada para uma área que a biblioteca e o bibliotecário precisam atender, envolvendo a interação, o tratamento da informação, a gestão e também ao ambiente externo.

Ao também abordar o MIP, Santos (1996), lista alguns conhecimentos e habilidades relevantes para o profissional naquele momento e futuramente, que são: a. Desenvolvimento de habilidades analíticas e gerenciais; b. Compreensão das necessidades de informação da sociedade; c. Conhecimento dos papéis, funções e valores da biblioteca e dos serviços de informação; d. Compreensão dos processos de produção, aquisição organização e disseminação da informação; e Competência para o desenvolvimento de habilidades práticas.

Para o autor, “[...] o perfil desejado para o profissional da informação da atualidade contém, pelo menos, os seguintes elementos: habilidades gerenciais, capacidade de comunicação efetiva, habilidades no tratamento de pessoas e habilidades pedagógicas” (SANTOS, 1996, p. 12).

Especificamente sobre as habilidades gerenciais, Santos (2006), destaca a capacidade de: comunicação; articulação; resolução de problemas; pesquisa; tomada de decisões; organização; foco e centralidade nas ações; planejamento com vistas à resultados à pequeno, médio e longo prazo; execução dos planejamentos e das atividades; adaptação às mudanças; lidar com os processos tecnológicos; gerenciar recursos humanos, tecnológicos e informacionais; avaliar as ações e processos; auto avaliar-se; instruir-se constantemente; possuir inteligência crítica e emocional

Para o autor, tais habilidades e competências são essenciais para o bibliotecário, pois o tornará um gestor competente e possibilitará chegar aos objetivos que almejar. Porém, é importante estar sempre ciente que é uma busca contínua, pois é uma construção que ao longo do tempo será desenvolvida.

Ao tratar do assunto, Souto (2006, p. 4) aponta que

[...] outra competência bastante necessária no mundo atual é a capacidade de tomar decisões e de mudar, sendo que isso exige do trabalhador contemporâneo a aquisição de habilidades específicas relacionadas com a percepção acurada do contexto, a visão sistêmica, o pensamento crítico, o uso adequado das informações e a postura ética. Esse conjunto de habilidades não vem pronto em um pacote, é necessário que seja aprendido e reaprendido de maneira dinâmica. A habilidade essencial do trabalhador contemporâneo pode ser sintetizada nessa capacidade de estar em permanente processo de busca e desenvolvimento, ou seja, de aprender a aprender.

No entanto, no trabalho apresentado por Souto (2006) e através de sua pesquisa realizada pela Federação Internacional de Informação e Documentação (FID) conclui-se que não é possível uma unicidade quanto à qualificação de um MIP, levando em consideração o quanto a área do profissional é vasta e diversificada. Com isso é de grande importância conhecer e entender os caminhos e ferramentas existentes que melhor se adequem a realidade atual, podendo assim mudar ou melhorar se necessário.

De modo geral, o autor aponta as habilidades prescritas pelo mercado para o MIP e que podem ser adaptadas de acordo com necessidades que vão surgindo ao longo do percurso bibliotecário:

a) ser inovador, criativo, líder e saber comunicar-se; b) conhecer e integrar novos recursos para a recuperação da informação; c) gerenciar estoque de informação para uso futuro - Gestão da informação; d) identificar e potencializar os recursos informacionais _ Criação, Análise e Uso, através de 6 processos diferenciados e integrados: identificação, aquisição, organização e armazenamento, desenvolvimento, distribuição, uso da informação; e) fomentar informação comentada e comunicada; f) utilizar tecnologias com foco nas organizações, no valor da rede (sobrevivência da organização) através de bibliotecas virtuais nos ramos de redes e processos; g) utilizar e implementar redes, consórcios, parcerias, terceirização da informação organizacional (SOUTO, 2006, p.6).

Nesse sentido, para o autor, é crucial entender que independente de quais habilidades e competências que o bibliotecário deseje obter, ele precisa assumir uma nova postura para que alcance mudanças, mesmo que seus recursos sejam limitados ou que não possua apoios externos ou internos. Ainda assim, ele deve desempenhar seu papel, seja em atividades como processos técnicos ou na gestão de uma biblioteca. Sendo o mediador de algo tão importante como a informação, o bibliotecário deve se perceber como tal e ser capaz de proporcionar mudanças que só podem acontecer se estiver capacitado.

3 PROCESSOS METODOLÓGICOS

A metodologia descreve “os procedimentos a serem seguidos na realização da pesquisa. Sua organização varia de acordo com as peculiaridades de cada pesquisa” (GIL, 2009, p. 162). Sendo assim, essa seção é destinada à apresentação dos procedimentos metodológicos utilizados para realização do presente estudo. Nele são abordados tópicos relativos à classificação da pesquisa, ao seu universo e à coleta de dados.

3.1 Classificação da pesquisa

Quanto à natureza da pesquisa, ela se caracteriza como quanti-qualitativa, pois se utilizou para a análise dos dados ambas as abordagens. Segundo Rampazzo (2015) a pesquisa qualitativa busca uma compreensão daquilo que está sendo estudado, onde é necessário envolver todo um contexto específico, não se limitando apenas a números. Já a pesquisa quantitativa “considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las” (OTANI; FIALHO, 2011, p. 37). A escolha pelas duas abordagens se deu pela necessidade de saber quantas publicações foram feitas ao longo dos cinco anos (2013-2017) e o que foi desenvolvido nesse período sobre a temática. Utilizar essa natureza de pesquisa possibilitou traçar uma visão mais ampla a respeito da temática, contribuindo assim com os resultados.

Considerando os objetivos da pesquisa, caracteriza-se como bibliográfica, pois se buscou realizar um embasamento teórico por meio de livros e artigos científicos publicados. Segundo Marconi e Lakatos (2015) a revisão da bibliografia se faz necessária, pois nenhuma pesquisa parte da estaca zero e a busca por essas fontes permite a não-duplicidade e a descoberta de informações já existentes. Salienta também o quanto as conclusões anteriores contribuem para reafirmar ou contradizer comportamentos e atitudes.

Segundo Gil (2009, p. 45) “[...] principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”.

Nos procedimentos técnicos, o estudo se classifica como descritiva e análise de conteúdo em que busca responder os questionamentos levantados na problemática. Com isso, além de utilizar o método descritivo em relação aos artigos publicados nas revistas científicas de CI Qualis B1 em período determinado, realiza-se uma análise de conteúdo sobre as abordagens dos autores voltadas para as competências e habilidades dos bibliotecários gestores em bibliotecas universitárias.

Rampazzo (2015, p. 53) afirma que “[...] pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los; estuda fatos e fenômenos do mundo físico e, especialmente, do mundo humano, sem interferência do pesquisador”. Para o autor, a análise de conteúdo parte de uma perspectiva quantitativa. Ela analisa numericamente a frequência de ocorrência de determinadas construções e busca dar sentido a um determinado texto ou documento. A interação entre as duas técnicas permitiu entender e refletir sobre a temática abordada.

3.2 Universo de pesquisa

As revistas científicas brasileiras têm crescido ao longo dos anos e contribuído cada vez mais na construção do conhecimento. Segundo Gil (2009, p. 66),

[...] os periódicos constituem o meio mais importante para a comunicação científica. Graças a eles é que vem se tornando possível a comunicação formal dos resultados de pesquisas originais e a manutenção do padrão de qualidade na investigação científica.

Diante disso, o universo de pesquisa são as 13 revistas científicas na área de CI com Qualis B1, que são responsáveis por uma grande participação na produção científica e também tem contribuído na disseminação da informação, principalmente em sua área de atuação. Por ser um meio tão importante de disseminação e compartilhamento, os tornamos objeto desta pesquisa, que percebe o quão fundamental é ter o acesso a essas fontes, buscando respaldo e novas possibilidades/caminhos na atuação do profissional da informação.

As revistas ou periódicos científicos utilizados para a realização desta investigação foram: *Ágora* (Florianópolis), *Brazilian Journal Of Information Science*, *Ciência da Informação*, *INCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação*, *LIINC em Revista*, *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, *Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia*, *Ponto de Acesso da Universidade Federal da Bahia (UFBA)*, *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação – (Online) – (RBBD)*, *Revista Eletrônica de Com. Informação & Inovação em Saúde (RECIIS)*, *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, *Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação*, *Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação*.

3.3 Coleta de dados

A coleta de dados se deu através do levantamento das revistas de CI, onde se utilizou palavras-chave, tais como gestão de bibliotecas, competência profissional, bibliotecário gestor e competências gerenciais, para a recuperação dos periódicos. Por meio dos mecanismos de busca, encontrou-se os autores que abordam sobre a gestão de bibliotecas e discorrem sobre as habilidades e competências necessárias ao bibliotecário e sua atuação em bibliotecas universitárias.

A pesquisa buscou analisar por meio dos dados coletados o que os autores afirmam sobre a temática e qual a constância que ela foi abordada ao longo dos últimos cinco anos. Com isso, espera-se levar a compreensão de qual o atual papel do profissional de Biblioteconomia em bibliotecas universitárias no que concerne às suas habilidades e competências gestoras e qual o nível de relevância as revistas estão dando a essa demanda.

A coleta de dados se deu no período de junho a agosto de 2017, onde seguiu-se as análises dos dados. Foram mapeados 13 periódicos científicos Qualis B1, dos quais apenas seis apresentavam artigos publicados envolvendo a temática. Esses seis apresentam um total de 10 artigos e apenas seis deles tratam diretamente das competências e habilidades gestoras dos bibliotecários que atuam em bibliotecas universitárias.

4 RESULTADOS DE PESQUISA

Como já foi dito, é notório que o profissional bibliotecário precisa possuir competências e habilidades gerenciais que demandem a satisfação de necessidades informacionais dos usuários da sociedade contemporânea. Quando se trata de sua atuação em bibliotecas universitárias, tais habilidades e competências devem ser potencializadas, uma vez que está lidando com uma instituição que trata de ensino, pesquisa e extensão, no caso de IES.

Ao lidarem com a informação científica, e em várias áreas do conhecimento, as bibliotecas universitárias possuem uma demanda de produtos e serviços específicos que requerem qualidades gestoras voltadas para suas especificidades. Para a efetividade desses produtos e serviços, uma boa gestão também é necessária. Nesse caso, o bibliotecário, além de dotar-se de conhecimentos que embasam o seu fazer técnico, necessita dos conhecimentos que embasam atitudes gestoras para otimização do tempo, dos serviços e para o atendimento das necessidades de seus usuários.

A percepção de tudo isso e o aprofundamento do tema por pesquisadores da área devem tomar uma proporção exponencial em suas publicações, para assim contribuir na formação de bibliotecários que pretendem gerenciar este tipo de biblioteca.

Nesse sentido, dentre as revistas científicas da área de CI pesquisadas, algumas apresentam publicações referentes às competências e habilidades gerenciais de bibliotecários que atuam em bibliotecas de ensino superior. A Tabela 1 abaixo, apresenta o quantitativo de publicações entre os anos de 2013 até o presente momento.

Tabela 1: Quantitativo de publicações que abordam as competências gerenciais dos bibliotecários que atuam em bibliotecas de IES

PERIÓDICOS CIENTÍFICOS DA CI	2013	2014	2015	2016	2017
Ágora (Florianópolis)	-	-	2	-	-
<i>Brazilian Journal of Information Science</i>	-	-	-	-	-
Ciência da Informação	-	-	1	-	-
INCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação	-	1	-	1	-
<i>Liinc em Revista</i>	-	-	-	-	-
Perspectivas em Gestão & Conhecimento	-	-	-	-	-

Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia	1	1	-	-	1
Ponto de Acesso (UFBA)	-	-	-	-	-
RBBB. Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação (<i>Online</i>)	-	1	-	-	-
RECIIS – Revista Eletrônica de Com. Informação & Inovação em Saúde	-	-	-	-	-
Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação	-	-	-	1	-
Revista Ibero-Americana De Ciência da Informação	-	-	-	-	-
Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação	-	-	-	-	-
TOTAL DE PUBLICAÇÕES	1	3	3	2	1

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

A Tabela 1 mostra timidez em relação ao número de publicações que abordam o tema. Percebe-se que não houve um crescimento exponencial na discussão do tema entre os pesquisadores que publicaram nos referidos periódicos científicos, demonstrando uma grande carência de reflexões e discussões. Nos anos de 2014 e 2015 publicou-se um pouco mais em relação aos outros anos, havendo nos anos seguintes queda de publicação.

Destes dados pode-se inferir que há necessidade premente de leitura, discussão e publicação sobre o assunto, até mesmo pelo fato de que a sociedade da informação e do conhecimento demandam habilidades e competências para atender suas necessidades informacionais em âmbito universitário, mais especificamente, em universidades públicas (IRMÃO; BARBALHO, 2014).

Os artigos analisados pontuam ou sinalizam em seus títulos questões sobre competências e habilidades dos bibliotecários. Alguns enviam para o serviço bibliotecário universitário. Podemos melhor perceber o exposto no quadro 1, abaixo:

Quadro 1: Relação de artigos e autores em revistas científicas de CI (2013-2017)

PERIÓDICOS	ARTIGOS	AUTORES
Ágora (Florianópolis)	Mediação da informação: uma análise das competências atitudinais requeridas do profissional de informação	Nadi Helena Presser, Sílvia Luiz de Paula, Raimundo Nonato Macedo dos Santos e José Renato da Silva Araújo
	Perfil e competências dos profissionais de informação e suas necessidades de formação: cenário nos PALOP	Fernanda Maria Melo Alves e Adriana Rosecler Alcará

Ciência da Informação	Competências de bibliotecários: estudo de caso com profissionais da rede de bibliotecas do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET – MG)	Alexandre Augusto Gamberini e Talita Ribeiro da Luz
INCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação	A biblioteca universitária e sua atuação frente à mutabilidade de paradigmas	Lílian Lima de Siqueira Melo, Denilson Bezerra Marques, Fábio Assis Pinho
	Mediação e competência em informação: proposições para a construção de um perfil de bibliotecário protagonista	Maria Giovanna Guedes Farias
Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia	Competência Comunicativa: uma competência administrativa para o bibliotecário universitário contemporâneo	Fabiana Menezes Santos da Silva, Geni Chaves Fernandes e Clóvis Ricardo Montenegro de Lima
	Competências gerenciais dos gestores de bibliotecas universitárias de instituições de ensino público em Manaus	Marlete Nascimento Irmão e Célia Regina Simonetti Barbalho
	Gestão por competência aplicada em bibliotecas universitárias	Andreza Nadja Freitas Serafim, Izabel França de Lima
RBBD - Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação (Online)	Sociedade da informação x biblioteconomia: em busca do moderno profissional da informação (MIP)	Jorge Santa Anna, Gleice Pereira e Suelen de Oliveira Campos
Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação	O bibliotecário atuante em bibliotecas universitárias no Século XXI: a necessidade de adequação ao Moderno Profissional da Informação (MIP)	Jorge Santa Anna e Maria Aparecida de Mesquita Calmon

Fonte: Dados da pesquisa, 2017

Das 13 revistas analisadas e das 6 que possuem publicação no período estipulado para análise, apenas 4 enfatizam nos títulos a relação entre competências e habilidades gestoras e o bibliotecário atuante em IES: a Ciência da Informação; a INCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação; a Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia; e, a Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação.

Os autores que publicaram sobre o tema nessas revistas relacionam, no título, as necessidades informacionais da contemporaneidade e as competências necessárias aos bibliotecários atuantes em bibliotecas universitárias. Apenas três dos artigos analisados, o do periódico Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia tratam diretamente da gestão enquanto competência do bibliotecário atuante em bibliotecas de IES.

Além das análises dos títulos, foram necessárias análises das palavras-chave e dos resumos dos artigos para que pudéssemos entender melhor as abordagens que os textos trazem sobre as competências e habilidades gerenciais dos bibliotecários que atuam nos IES. Tais abordagens apresentam-se no quadro 3:

Quadro 2 – Abordagens dos artigos das revistas de CI, Qualis B1 (2013-217)

ARTIGOS	PALAVRAS-CHAVE	ABORDAGENS
1. Mediação da informação: uma análise das competências atitudinais requeridas do profissional de informação	Profissional da Informação. Mediação da Informação. Competências Atitudinais.	Análise das competências requeridas ao profissional de informação na realização do trabalho de mediador de informação na perspectiva da apropriação do conhecimento. O estudo apontou algumas categorias de competências atitudinais — pessoais, de relacionamento, empreendedoras e sociais.
2. Perfil e competências dos profissionais de informação e suas necessidades de formação: cenário nos PALOP	PALOP. Países Lusófonos. Competência de Informação. Formação Profissional.	O contexto informacional tem se alterado rapidamente e os profissionais de informação devem adquirir novas competências para acompanhar os novos tempos. Entre os pontos para analisar o perfil dos profissionais, o artigo aborda os modelos de competências em informação em contexto universitário e dos dados dos profissionais de informação sobre competências e necessidades de formação.
3. Competências de bibliotecários: estudo de caso com profissionais da rede de bibliotecas do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET – MG)	Competência. Profissional. Competência Profissionais Bibliotecários.	Descreve e analisa como se encontram configuradas as competências profissionais dos bibliotecários que atuam na rede de bibliotecas (CEFET-MG). Os resultados alcançados mostraram que as competências profissionais dos bibliotecários são formadas pela integração da competência técnica de processar, armazenar e difundir a informação em diferentes suportes da informação, pelo processamento técnico dos itens do acervo, que envolve as atividades de catalogação, classificação e indexação, pela capacidade de orientar os usuários quanto ao uso da informação e pelas competências administrativas de gestão, atitudes que beneficiem o ambiente de trabalho, como ter flexibilidade, paciência, capacidade de comunicação.
4. A biblioteca universitária e sua atuação frente à mutabilidade de paradigmas	Bibliotecas universitárias. Gestão de bibliotecas. Paradigma do Acervo. Paradigma da informação.	Busca analisar de que maneira os gestores do SIB/UFPE planejam os produtos e serviços ofertados, bem como a força de trabalho, diante dos paradigmas da informação e do acervo. Os resultados obtidos revelam que as bibliotecas do SIB possuem características de atuação tanto do paradigma do acervo como do paradigma da informação, porém algumas características demonstram que paradigma do acervo ainda é dominante.
5. Mediação e competência em informação: proposições para a construção de um perfil de bibliotecário protagonista	Protagonismo social. Bibliotecário. Mediação da informação. Competência em informação.	Apresenta proposições, a partir de um projeto de pesquisa em andamento, para o desenvolvimento de um perfil de bibliotecário protagonista. Conclui-se que ao compreender a necessidade de integrar múltiplos saberes, utilizando os conceitos da mediação da informação, desenvolvendo um conjunto de conhecimentos e habilidades (competências), o bibliotecário pode se sentir cada vez mais preparado para atender as necessidades dos usuários.
6. Competência Comunicativa: uma competência administrativa para o bibliotecário universitário contemporâneo	Competência administrativa. Competência comunicativa. Formação do bibliotecário.	Nesta pesquisa indaga-se sobre competências administrativas que permitam aos bibliotecários gerenciarem suas bibliotecas nas atuais sociedades complexas, considerando-se que a própria Ciência Administrativa tem renovado seus aportes teóricos a fim de contemplar estruturas organizacionais mais flexíveis e participativas em seus arranjos e decisões. Os esforços para garantir competência administrativa do bibliotecário devem incluir sua competência comunicativa como habilidade indispensável para formulação de novos modelos de

		bibliotecas em sociedades complexas.
7. Competências gerenciais dos gestores de bibliotecas universitárias de instituições de ensino público em Manaus	Bibliotecário Gestor. Biblioteca Universitária. Instituição Pública. Competências Gerenciais.	Investiga as competências gerenciais dos bibliotecários gestores que atuam em bibliotecas universitárias de instituições de ensino público. Objetivou medir as competências gerenciais que os bibliotecários gestores possuem, seguindo a escala de <i>Likert</i> de grau menor a maior.
8. Gestão por competência aplicada em bibliotecas universitárias	Gestão por competência. Tecnologia da Informação e Comunicação. Inovação profissional. Bibliotecas Universitárias.	Objetiva verificar na literatura as ações de gestão por competência existentes que são aplicadas em bibliotecas universitárias. Diante dessa perspectiva, verifica-se que a gestão por competência pode ser aplicada as Bibliotecas Universitárias (BU), tendo em vista a necessidade de adaptação em seguir essa convergência, buscando adotar uma gestão mais flexível, estratégica e empreendedora, e também instigar o estímulo e criação de mecanismos que favoreçam o desenvolvimento profissional, promovendo a aprendizagem e proporcionando aos colaboradores oportunidades reais de crescimento profissional.
9. Sociedade da informação x biblioteconomia: em busca do moderno profissional da informação (MIP)	Tecnologias da informação e comunicação. Gestão da Informação. Biblioteca híbrida. Moderno profissional da informação.	Este artigo apresenta as pressões imbricadas ao bibliotecário, cuja atuação profissional visa atender a necessidades diferenciadas, sendo necessária sua adequação ao trinômio: tecnologias, inovação e aprimoramento. Aprendeu-se que as competências do MIP não atendem as exigências das bibliotecas do novo milênio, o que exige a ampliação dessas competências, tornando o profissional propenso a atender as complexidades desse novo espaço.
10. O bibliotecário atuante em bibliotecas universitárias no Século XXI: a necessidade de adequação ao Moderno Profissional da Informação (MIP)	Biblioteca universitária. Tecnologia da informação. Explosão informacional. Bibliotecário. Competência profissional.	A diversidade na oferta de serviços e produtos constitui uma das características mais marcantes das bibliotecas universitárias (BU). Essa diversidade se amplia constantemente, sobretudo com a crescente utilização das novas tecnologias e o acúmulo de informações geradas, o que fez desencadear a necessidade de ampliação das competências e características dos profissionais que atuam nessas unidades de informação. A fim de acompanhar essas mudanças, os bibliotecários precisam adquirir novas competências, adequando-se ao perfil de um profissional inovador, categorizado como Moderno Profissional da Informação (MIP).

Fonte: Dados da pesquisa, 2017

Quando se passa para a análise das abordagens dos artigos, percebe-se que do total de 10 artigos, seis tratam diretamente das competências e habilidades gestoras dos bibliotecários que atuam em bibliotecas universitárias. São eles os artigos 2, 4, 6, 7, 8 e 10. Os outros artigos tratam, de maneira geral: das competências requeridas ao profissional da informação; da atuação profissional e sua adequação ao mercado de trabalho e à sociedade da informação; necessidade de integração de múltiplos saberes para composição de habilidades e competências necessárias aos bibliotecários contemporâneos; e, mapeamento de categorias de competências e habilidades necessárias aos bibliotecários em sua atuação profissional.

Quanto aos artigos 2, 4, 6, 7, 8 e 10 abordam, no geral, as mesmas questões em relação às competências e habilidades gerenciais dos bibliotecários atuantes em bibliotecas universitárias.

O artigo 2 analisa o perfil desses profissionais e aborda os modelos de competências em informação em contexto universitário. Os artigos 4 e 10 enfocam sobre o planejamento de produtos e serviços ofertados em bibliotecas universitárias sob as perspectivas do paradigma do acervo e do paradigma informacional e a atuação dos gestores bibliotecários frente aos dois processos. Especificamente o artigo de número 10 aborda a crescente utilização das novas tecnologias e o acúmulo de informações geradas como fontes desencadeadoras da necessidade de ampliação das competências e características dos profissionais que atuam em unidades de informação. As novas tecnologias e o acúmulo das informações são considerados pelos autores do artigo 4, elementos essenciais do paradigma informacional.

Sobre esses pontos, elencamos Ferreira (1980, p. 7) quando aborda que o avanço tecnológico e científico se registra, hoje, em todos os campos do conhecimento e é papel da universidade contribuir para esse avanço tecnológico em virtude de seu poder informativo e educativo. Portanto, cabe ao bibliotecário estar antenado às mudanças tecnológicas, inteirando-se delas e manuseando-as para construção de serviços que atendam os usuários universitários nas suas mais diversas áreas de conhecimento.

O artigo 6 trata das competências administrativas que permitem aos bibliotecários gerenciarem suas bibliotecas nas atuais sociedades complexas, dentre elas, a competência comunicativa como habilidade indispensável para formulação de novos modelos de bibliotecas. O artigo 7 também trata das competências gerenciais dos bibliotecários gestores que atuam em bibliotecas universitárias, medindo suas competências gerenciais por meio da escala *Likert*.

Por último, a abordagem do artigo 8 procura voltar-se para as ações de gestão por competência aplicadas pelo bibliotecário gestor a fim de adotar uma gestão mais flexível, estratégica e empreendedora, e também instigar o estímulo e criação de mecanismos que favoreçam o desenvolvimento profissional, promovendo a aprendizagem e proporcionando aos colaboradores oportunidades reais de crescimento profissional.

Quanto à discussão sobre quais as competências e habilidades dos bibliotecários gestores e suas atuações, nos artigos 2, 4, 6, 7, 8 e 10 os autores discorrem e apontam modelos, características e abordagens sobre a temática.

O artigo 2 apresenta, além dos recursos e serviços básicos e necessários ao cenário PALOP, cinco modelos de competências em informação no contexto universitário, são: *Information Search Process* de Carol Kuhlthau (1993) EUA; *The Seven Pillars of Information Literacy* de SCONUL (1999) Reino Unido; *Information Literacy Competency Standards for Higher Education* da ACRL (2000) EUA; *Competencias Informaticas e Informacionales (CI2)* da CRUE/REBIUM(2004) Espanha e *Empowering Eight (E8)* do *National Institute of Library and Information Sciences* (2004) Sri Lanka. O artigo conclui que são encontrados tipos de diversidades nos modelos citados, como: cronológica, geográfica de origem e de criação individual e coletiva. O estudo sobre o perfil do profissional busca desenvolver competências e habilidades necessárias no mercado africano, para que traga melhorias e possibilite o acesso a informação.

O artigo 4 apresenta o embasamento bibliográfico relacionado a nova atuação do profissional diante dos paradigmas (acervo e informação), apontando requisitos como: visão gerencial, capacidade de análise, criatividade e atualização. Destacam também atitudes, capacidade de atualização, habilidades como conhecimento das TI, motivação pessoal, trabalho em grupo, capacidade de comunicação, capacidade de inovação, etc. A pesquisa conclui alguns pontos referente a gestão dos bibliotecários entrevistados. Foi constatado que o foco dos gestores frente aos paradigmas varia entre ambos, mostrando a transição dos paradigmas: as estruturas administrativas foram consideradas hierarquizadas; a maioria das bibliotecas realizam as atividades de acordo com as demandas dos serviços, a minoria realiza os trabalhos baseados em projetos; o atendimento ao usuário é considerado um serviço prioritário, porém boa parte da equipe é direcionada ao processamento técnico. Quanto ao gerenciamento estão divididos entre autogerenciamento e gerenciamento centralizado. A pesquisa mostra que as bibliotecas possuem características de atuação dos dois paradigmas, porém, o paradigma do acervo é dominante.

O artigo 6 discorre sobre a administração de bibliotecas, observando uma vulnerabilidade em relação a conhecimentos administrativos. Destaca que o perfil do profissional deve ser formado por “habilidades e competências de comunicação e expressão, técnico-científicas, gerenciais, sociais e políticas”. Apresenta teorias dos Sistemas de

Luhmann e do Agir Comunicativo de Habermas e a proposta da Administração Discursiva (competência administrativa e competência comunicativa) para explicar as competências citadas.

Diante da temática que aponta a necessidade das competências gerenciais aos bibliotecários que atuam nas IES, o artigo 7 destaca que o profissional deve possuir Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA) que envolve as dimensões da competência, denominada em: saber (saber o que fazer), saber fazer (saber como fazer) e saber ser/agir (querer fazer). Ou seja, para uma atuação competente se “engloba o ato de absorver conhecimento, adquirir habilidades e possuir as atitudes”. A pesquisa também aponta as categorias de competência do profissional bibliotecário, que são a comunicação e expressão, técnico-científicas, gerenciais, sociais e políticas, apresentando assim uma semelhança ao artigo 6. A escala *Likert* possibilitou uma boa avaliação dos gestores que participaram da pesquisa, concluindo que os bibliotecários se consideram aptos ao cargo de gerência.

Assim como o artigo 6 e 7, o 8 também apresenta o CHA, apontando que o bibliotecário deve escolher um modelo de gerenciamento que desenvolva os conhecimentos, habilidades e atitudes dos seus colaboradores contribuindo, assim, com a BU. A gestão por competência evidencia a gestão de pessoas, pois é o capital humano que aplica as estratégias e busca os objetivos da biblioteca, com isso deve aperfeiçoar e buscar competências administrativas. O embasamento teórico aponta como competências necessárias para atuação em unidade de informação: a competência intelectual, a competência prática, competência interativa, competência social, competências éticas e competência estética. Possuindo um ciclo de relevância sendo classificadas como: emergentes, declinantes, estáveis ou essenciais e transitórias. O artigo também aponta os benefícios da implantação da Gestão por Competência, tanto para a instituição como para o colaborador.

Ao tratar sobre as características dos bibliotecários atuantes em BU relacionando-as ao perfil do Moderno Profissional da Informação, o artigo 10 destaca as competências de comunicação e expressão, técnico-científicas, gerenciais, sociais e políticas, as mesmas apontadas no artigo 6 e 7. A pesquisa reafirma a necessidade de novas competências, pois diante de uma unidade diversificada e complexa é fundamental que o profissional torne-se multifuncional, integrado, criativo e polivalente. Porém, para que seja algo efetivo é necessária formação continuada onde o profissional esteja interessado em se capacitar e a BU em incentivar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabendo-se que as habilidades e competências gerenciais do bibliotecário que atua em bibliotecas universitárias são construídas ao longo de sua experiência e atuação nos serviços bibliotecários e pela busca constante de aperfeiçoamento porque, nem sempre, esse aperfeiçoamento se dá em âmbito da formação universitária, é importante ressaltar a temática deve ser constantemente refletida e discutida uma vez que as modificações sociais informacionais estão acontecendo de maneira ampla e rápida.

Ao longo desta investigação se percebeu que o tema foi, nos últimos 5 anos, e ainda é timidamente abordado nas publicações dos periódicos científicos da área de Biblioteconomia e CI. A isto se pode inferir que há desinteresse por parte dos pesquisadores, mesmo que o momento histórico seja de elencar as necessidades e demandas informacionais que surgem frente aos processos tecnológicos e à velocidade com que a informação e o conhecimento se posicionam em sociedade.

Nesse sentido, é perspectiva o aprofundamento do tema e a reflexão de habilidades e competências gerenciais no fazer bibliotecários, essencialmente, no fazer do bibliotecário que atua em IES.

Algumas outras constatações também foram possíveis. A primeira é que o tema, mesmo sendo de grande relevância não possui crescimento exponencial de publicações nas revistas pesquisadas. Infelizmente, o motivo não é perceptível, o que torna o estudo dessa abordagem uma outra perspectiva de análise e de futuras investigações. A segunda constatação é que nos artigos analisados, as abordagens sobre as competências e habilidades gestoras de bibliotecários que atuam em bibliotecas universitárias são similares àquelas utilizadas para os bibliotecários que atuam em outros tipos de biblioteca. Fica aqui outra perspectiva de pesquisa e aprofundamento futuros.

Por fim, também constatamos que, de fato, os objetivos desta investigação foram alcançados, uma vez que foi analisado o que se tem dito sobre competências e habilidades dos gestores de bibliotecas que atuam em IES, nos últimos cinco anos, nas revistas científicas brasileiras de CI, B1. Além do mais, realizamos o levantamento das revistas de CI com classificação B1; identificamos as publicações sobre o tema nas revistas, nos últimos cinco

anos (2013-2017); e analisamos os posicionamentos dos autores sobre o tema. O cumprimento de nossos objetivos nos permitiu responder aos questionamentos de pesquisa.

REFERÊNCIAS

ALVES, Fernanda Maria Melo; ALCARÁ, Adriana Rosecler. PERFIL E COMPETÊNCIAS DOS PROFISSIONAIS DE INFORMAÇÃO E SUAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO: cenário nos PALOP. **Agora (Florianópolis)**, v. 25, p. 47-76, 2015. Disponível em: <<https://agora.emnuvens.com.br/ra>>. Acesso em: 31 out. 2017.

BARRETO, Ângela Maria; BARREIRA, Maria Isabel de Jesus Sousa. Da Biblioteconomia à Ciência da Informação. In: _____. **Fragmentos de uma preciosa memória**: Esmeralda Aragão e a Biblioteconomia na Bahia. Salvador: EDUFBA, 2008.

CAPES. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/avaliacao/instrumentos-de-apoio/classificacao-da-producao-intelectual>>. Acesso em: 09 ago. 2017

CARVALHO, Maria Carmen Romcy de. **Estabelecimento de padrões para bibliotecas universitárias**. Fortaleza: UFC, 1981. p71.

CUNHA, Murilo Bastos da; CAVALCANTI, Cordelia R. **Dicionário de Biblioteconomia e Arquivologia**. Brasília: Briquet de Lemos, 2008.

CUNHA, Murilo Bastos da. A biblioteca universitária na encruzilhada. **DataGramaZero**, v. 11, n. 6, dez./2010. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/brapci/v/a/9513>>. Acesso em: 07 Set. 2017.

DUTRA, Tatiana N. Augusto; CARVALHO, Andréa Vasconcelos. O profissional da informação e as habilidades exigidas pelo mercado de trabalho emergente. **Encontros Bibli: Revista de Biblioteconomia e Ciência da Informação**. Florianópolis, n. 22, 2006. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2006v11n22p178>>. Acesso em: 26 set. 2011.

FARIAS, Maria Giovanna Guedes. Mediação e competência em informação: proposições para a construção de um perfil de bibliotecário protagonista. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, Ribeirão Preto, v. 6, n. 2, p. 106-125, 2015. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/incid/article/view/101368>>. Acesso em: 11 ago. 2017.

FERREIRA, Lusimar Silva. **Bibliotecas universitárias brasileiras**: análise de estruturas centralizadas e descentralizadas. São Paulo: Pioneira, 1980. 118p.

GAMBERINI, Alexandre Augusto; LUZ, Talita Ribeiro da. Competências de bibliotecários: estudo de caso com profissionais da rede de bibliotecas do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET - MG). **Ciência Da Informação (Online)**, v. 44, p. 455-472, 2017. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/about>>. Acesso em: 11 ago. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HOLANDA, Cínthia; NASCIMENTO, Amanda. Bibliotecário: gestor das unidades de informação. In: XII Encontro Regional dos Estudantes de Biblioteconomia, Documentação, Ciência e Gestão da Informação da Região Sul, 2010, Porto Alegre. **Anais Eletrônicos do XII Encontro Regional dos Estudantes de Biblioteconomia, Documentação, Ciência e Gestão da Informação da Região Sul**, 2010.

Disponível em: <http://rabci.org/rabci/sites/default/files/Bibliotecario_id.pdf>. Acesso em: 12 set. 2017.

IRMÃO, Marlete Nascimento; BARBALHO, Célia Regina Simonetti. Competências gerenciais dos gestores de bibliotecas universitárias de instituições de ensino público em Manaus. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**, João Pessoa, v. 10, n. 2, p. 97-107, 2014. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/index.php/abcib>>. Acesso em: 11 ago. 2017.

LEITÃO, Bárbara Júlia Menezello. **Avaliação qualitativa e quantitativa numa Biblioteca Universitária**. 1. ed. Rio de Janeiro: Interciência, 2005. 148p.

LÜCK, Esther Hermes. *et al.* A biblioteca universitária e as diretrizes curriculares do ensino de graduação. In: SNBU – Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, 11. 2000. **Anais...** Florianópolis, SC, 2000.

Disponível em: <<http://snbu.bvs.br/snbu2000/parallel.html>>. Acesso em: 01 Set. 2017.

MACEDO, Neusa Dias de; DIAS, Maria Matilde Kronka. Subsídios para a caracterização da biblioteca universitária. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, v. 25, n. 3/4, p. 40-48, 1992. Disponível em: <<http://basessibi.c3sl.ufpr.br/brapci/v/a/2817>>. Acesso em: 12 set. 2017.

MARCONE, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MELO, LÍlian Lima de Siqueira; MARQUES, Denilson Bezerra; PINHO, Fábio Assis. A biblioteca universitária e sua atuação frente à mutabilidade de paradigmas. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, v. 5, p. 69-89, 2014. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/incid/article/view/64069>>. Acesso em: 11 ago. 2017.

MILANESI, Luís. **Biblioteca**. São Paulo: Ateliê, 2002.

MIRANDA, Antônio. Biblioteca universitária no Brasil: reflexões sobre a problemática. Niterói, 1978. **Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias**. Niterói, 23 a 29 jun. 1978. Disponível em: <http://antoniomiranda.com.br/ciencia_informacao/BIBLIOTECA_UNIVERSITARIA_.pdf>. Acesso em: 18 set. 2017.

OTANI, Nilo; FIALHO, Francisco Antônio Pereira. **TCC: métodos e técnicas**. Florianópolis: Visual Books, 2011.

PRESSER, Nadi Helena. et al. Mediação da informação: uma análise das competências atitudinais requeridas do profissional de informação. **Agora (Florianópolis)**, v. 25, p. 172-190, 2015. Disponível em: <<https://agora.emnuvens.com.br/ra>>. Acesso em: 11 ago. 2017.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica**: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. 8. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2015.

SANTA ANNA, Jorge; CALMON, Maria Aparecida de Mesquita. O bibliotecário atuante em bibliotecas universitárias no Século XXI: A necessidade de adequação ao moderno profissional da informação (MIP). **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, SP, v. 14, n. 1, p. 49-67, dez. 2015. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/2127/9516>>. Acesso em: 29 set. 2017.

SANTA ANNA, Jorge; PEREIRA, Gleice; CAMPOS, Suelen de Oliveira. Sociedade da informação x biblioteconomia: em busca do moderno profissional da informação (MIP). **RBBB. Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 10,

n. 1, p. 68-85, jul. 2014. Disponível em: <<https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/293>>. Acesso em: 21 set. 2017.

SANTOS, Jussara Pereira. O moderno profissional da informação: o bibliotecário e seu perfil face aos novos tempos. **Informação & Informação**. Londrina, v.1, n.1, p. 5-13, jan./jun. 1996. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1613/1367>>. Acesso em: 26 set. 2017.

SERAFIM, Andreza Nadja Freitas; LIMA, Izabel França de. Gestão por competência aplicada em bibliotecas universitárias. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**, João Pessoa, v. 12, n. 2, p. 158-167, 2017. . Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/index.php/pbcib>>. Acesso em: 11 ago. 2017.

SILVA, Fabiana Menezes Santos da; LIMA, Clóvis Ricardo Montenegro de; FERNANDES, Geni Chaves. Competência comunicativa: uma competência administrativa para o bibliotecário universitário contemporâneo. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**, João Pessoa, v. 2, p. 119-133, 2013. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/index.php/pbcib>>. Acesso em: 11 ago. 2017.

SOUTO, Sônia Miranda de Oliveira. O profissional da informação frente as tecnologias do novo milênio e as exigências do mundo do trabalho. Salvador, 2006. Disponível em: <http://www.cinform-anteriores.ufba.br/iv_anais/artigos/TEXT016.HTM>. Acesso em: 30 set. 2017.

VALENTIM, Marta Lígia Pomin. O moderno profissional da informação: formação e perspectiva profissional. **Encontros Bibli: Revista de Biblioteconomia e Ciência da Informação**. Florianópolis, n.9, p.16-27, jun. 2000.

Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2000v5n9p16/5058>>. Acesso em: 26 set. 2017.